

РЕЦЕНЗІЯ
на дисертаційну роботу Губаря Сергія Олександровича
на тему «Трансформація системи інноваційного менеджменту
підприємств залізничного транспорту в умовах
глобальної турбулентності»,
що представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі
знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
за спеціальністю 051 «Економіка»

Актуальність обраної теми дослідження

Глобальна геополітична нестабільність, загострення безпекових ризиків, прискорення цифрової трансформації економіки, перебудова міжнародних логістичних мереж та зростання турбулентності зовнішнього середовища суттєво ускладнюють умови функціонування підприємств залізничного транспорту. Поглиблення нелінійності соціально-економічних процесів і посилення впливу дестабілізуючих чинників обмежують ефективність традиційних управлінських моделей, сформованих в умовах відносної передбачуваності господарського середовища, та зумовлюють необхідність перегляду підходів до управління розвитком підприємств галузі. У таких умовах пріоритетного значення набувають концепції інноваційного менеджменту, орієнтовані на забезпечення організаційної резильєнтності, стратегічної адаптивності та здатності суб'єктів своєчасно реагувати на динамічні зміни.

Для залізничного сектору України зазначені виклики набувають особливої гостроти внаслідок руйнування об'єктів транспортної інфраструктури, втрати частини виробничо-ресурсного потенціалу, порушення логістичних зв'язків та високого рівня економічної невизначеності. За таких обставин актуалізується потреба не лише у відновленні та модернізації галузі, а й у формуванні нової управлінської парадигми інноваційного розвитку, розроблення теоретико-методичних положень, механізмів та інструментів інноваційного менеджменту, орієнтованих на випереджальне виявлення стратегічних викликів, проактивне управління змінами та мобілізацію внутрішнього потенціалу розвитку.

Зазначене свідчить про актуальність і своєчасність дисертаційного дослідження Губаря С. О. «Трансформація системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності». Робота спрямована на вирішення важливого наукового завдання, пов'язаного з розробленням теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування сучасної системи інноваційного менеджменту, здатної забезпечити стійкий розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах зростаючої нестабільності та структурних трансформацій глобального середовища.

Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, темами

Дисертація виконувалася з урахуванням і відповідно до Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019 – 2023 роки (затверджена Розпорядженням Кабінету

Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 591-р), Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках (затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1550), Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року (затверджені Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019).

Спрямованість наукових результатів дисертації безпосередньо орієнтована на розв'язання актуальних завдань з інноваційної модернізації, цифрової трансформації, а також підвищення стійкості й конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах сучасних викликів та глобальних трансформацій.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Основні наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи мають належне теоретичне, методологічне та прикладне підґрунтя. Автором чітко визначено мету дослідження, яка полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо трансформації системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності. Відповідно до поставленої мети сформовано комплекс взаємопов'язаних завдань, спрямованих на дослідження сучасних тенденцій розвитку галузі, виявлення викликів і загроз функціонуванню підприємств залізничного транспорту, а також розроблення дієвих механізмів забезпечення їх інноваційного розвитку.

Ключові положення дослідження, що визначають його наукову новизну, ґрунтуються на критичному осмисленні сучасних концепцій інноваційного менеджменту, теорій організаційної адаптації, стратегічного управління та забезпечення стійкості транспортних систем в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Достовірність отриманих результатів забезпечується використанням широкої інформаційної бази, яка включає статистичні дані, аналітичні матеріали щодо діяльності підприємств залізничного транспорту, нормативно-правові акти України, стратегічні документи розвитку транспортної галузі, а також результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених.

Обґрунтованість висновків і рекомендацій підтверджується застосуванням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема порівняльного аналізу та графічного методу, систематизації та класифікації, системного підходу й моделювання, структурно-функціонального та морфологічного аналізу, методів аналогії та екстраполяції.

Результати дослідження представлені у вигляді взаємопов'язаних теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій, які в сукупності формують цілісну теоретико-методичну основу трансформації системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту та спрямовані на підвищення їх адаптивності, стійкості й конкурентоспроможності

в умовах глобальної турбулентності.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Основні наукові результати дослідження отримані автором особисто і характеризуються науковою новизною, важливими пунктами якої є такі:

- на засадах інтеграції компонентів інформаційної сприйнятливості, інтелектуальної щільності, стратегічної варіативності, ресурсної резервованості, організаційної еластичності та мережевої інтегрованості розроблено концепцію формування системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту, орієнтовану на реалізацію принципів антикрихкості (с. 117-125). Запропонований концептуальний підхід забезпечує трансформацію кризових впливів і невизначеності зовнішнього середовища у фактори інноваційного розвитку, сприяючи підвищенню адаптивності, стійкості та здатності підприємств галузі до саморозвитку;

- сформовано теоретичне підґрунтя трансформації системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту на основі встановлення комплексу принципів антикрихкості, зокрема виграшу від стресу, децентралізації, варіативності, надлишковості, навчання на помилках, асиметрії ризиків та інших. Це дозволило розкрити механізм практичної реалізації зазначених принципів в інноваційній діяльності підприємств галузі та закласти основу концепції антикрихкого інноваційного менеджменту (с. 86-98);

- з метою забезпечення проактивного управління інноваційним розвитком підприємств залізничного транспорту запропоновано підхід до формування стратегічної варіативності, який поєднує внутрішньовидові механізми адаптації функціональних підсистем та міжвидові механізми стратегічного перемикавання. Реалізація даного підходу створює умови для синхронізованого переходу між альтернативними траєкторіями розвитку та підвищує здатність підприємств до ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища (с. 128-143);

- розроблено модель інтелектуальної щільності підприємств залізничного транспорту, що базується на безперервній адаптивній реконфігурації компетентнісного профілю персоналу та використанні інструментів виявлення компетентнісних розривів, когнітивної обробки управлінської інформації й трансформації інтелектуального потенціалу в економічні результати. Запропоновані рішення сприяють подоланню дефіциту знань і навичок працівників та посиленню антикрихкості системи інноваційного менеджменту підприємств галузі (с. 225-235);

- з метою забезпечення здатності підприємств залізничного транспорту до гнучкої адаптації в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища удосконалено систему підтримки організаційної еластичності інноваційного менеджменту, яка ґрунтується на впровадженні циклу та механізмів еластичного перетікання ресурсів і управлінських впливів між стратегічним, інноваційно-функціональним, операційним та результативним блоками управління

інноваціями. Практична реалізація даної системи забезпечує узгодженість управлінських дій, підвищує швидкість реагування на зміни та створює передумови для ефективного масштабування інновацій і довгострокового розвитку підприємств галузі (с. 183-191);

- вирішуючи завдання підвищення якості інформаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту, розвинуто теоретико-методологічні положення забезпечення їх інформаційної сприйнятливості, які базуються на авторському трактуванні категорії інформаційної проникності та формалізації процесно-трансформаційного циклу її формування. Запропонований підхід передбачає реалізацію селективно-фільтраційного, когнітивно-аналітичного та інституційно-імплементаційного етапів оброблення інформації, що сприяє створенню надійного інформаційного базису для прийняття ефективних інноваційних управлінських рішень підприємствами залізничної галузі (с. 202-213).

Теоретична цінність і практична значущість результатів дослідження

Розроблені в дисертації теоретико-методичні положення та практичні рекомендації дозволяють забезпечити трансформацію системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту відповідно до вимог глобального турбулентного середовища. Запропоновані автором рішення спрямовані на формування антикрихких механізмів управління, підвищення інформаційної сприйнятливості, інтелектуальної щільності, стратегічної варіативності та організаційної еластичності підприємств, що створює передумови для своєчасної адаптації до зовнішніх викликів, ефективного використання ресурсного потенціалу та забезпечення довгострокового інноваційного розвитку.

Практична цінність дослідження полягає в розробленні прикладного інструментарію для адаптації залізничної галузі до сучасних кризових умов. Сформовані теоретико-методичні положення та практичні рекомендації орієнтовані на безпосереднє використання у процесі реформування системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту.

Практична цінність результатів дослідження підтверджується їх впровадженням у діяльність підприємств та організацій. Зокрема, модель інтелектуальної щільності підприємств, побудована на принципах безперервної адаптивної реконфігурації компетентнісного профілю персоналу впроваджена в діяльність Жмеринської міської ради (акт про впровадження № 19/24 від 07 жовтня 2025 р.). Пропозиції щодо забезпечення інформаційної сприйнятливості підприємств використано в діяльності ТОВ Фірма «Гера» (акт про впровадження № 12 від 05 листопада 2025 р.).

Теоретичні та практичні результати дисертаційного дослідження також використовуються в освітньому процесі Українського державного університету залізничного транспорту під час викладання дисциплін «Інноваційний розвиток підприємства», «Економіка і організація інноваційної діяльності», «Економічне

управління підприємством», «Економічна діагностика», «Управління бізнес-проектами», «Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів», а також при підготовці кваліфікаційних робіт, що підтверджується відповідним актом впровадження від 19 січня 2026 р.

Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях

Дисертація є результатом власних досліджень та самостійною науковою працею автора. Усі наукові результати, викладені в роботі, отримані дисертантом особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі містяться лише ті напрацювання, які становлять особистий внесок здобувача.

Основні наукові результати дисертації, а також відповідні елементи наукової новизни Губаря С. О., з достатньою аргументованістю викладено у 14 наукових працях, серед яких 6 статей у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних. Достатній рівень апробації результатів дослідження підтверджується їх представленням на 8 науково-практичних конференціях.

Загальний обсяг наукових праць складає 6,48 друк. арк., з них особисто автору належать 4,45 друк. арк.

У процесі оприлюднення наукових результатів було дотримано вимоги пунктів 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. Це підтверджує достатність публікацій.

Структура та зміст дисертаційної роботи

Дисертація має традиційну структуру: анотацію, зміст, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки, до яких включено довідки про впровадження результатів. Загальний обсяг роботи становить 282 сторінки, у т. ч. основний текст займає 215 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 57 рисунками, 19 таблицями та містять 3 додатки. Список використаних джерел налічує 276 найменувань.

Логіка дисертаційного дослідження, підпорядкована поставленій меті та визначеним завданням, повною мірою обумовлює структуру роботи, яка є цілісною та логічно узгодженою з її назвою.

Перший розділ «Вплив глобальної турбулентності на систему інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту» присвячено дослідженню драйверів турбулентності глобального середовища та їх впливу на функціонування світових залізниць. Автором встановлено, що глобальні виклики й кризові потрясіння, незважаючи на їхній дестабілізуючий характер, виступають важливими чинниками інноваційного розвитку та трансформаційних змін у залізничній галузі (с. 26–49). Проведена діагностика господарювання

підприємств залізничного транспорту (с. 50–69) дала змогу встановити, що наразі підприємства галузі функціонують у турбулентно-тригерному середовищі, яке каталізує прояви крихкості системи їхнього інноваційного менеджменту (с. 70–74). Розкрито зміст антикрихкості як здатності перетворювати деструктивні чинники на ресурс для інноваційного розвитку (с. 74–78). Визначено теоретичне підґрунтя антикрихкості інноваційного менеджменту і систематизовано механізми реалізації фундаментальних принципів антикрихкої поведінки в інноваційній діяльності підприємств (с. 79–98).

У другому розділі «Концептуальна модель інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності» на основі порівняльного аналізу антикрихкого підходу з традиційними моделями управління (с. 102–107) сформовано концепцію антикрихкої системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту, в якості визначальних елементів якої розкрито пріоритети інноваційного розвитку (с. 108–116). Розроблено концептуальні засади антикрихкої системи інноваційного менеджменту шляхом визначення її мети, завдань, суб'єктів, об'єктів та структурних компонентів, до яких віднесено інформаційну сприйнятливість, інтелектуальну щільність, стратегічну варіативність, ресурсну резервованість, організаційну еластичність і мережеву інтегрованість (с. 117–125). У площині адаптації підприємств залізничної галузі до нестабільного зовнішнього середовища обґрунтовано роль стратегічної варіативності як ключового механізму забезпечення антикрихкості, для реалізації якої запропоновано підхід, що передбачає використання внутрішньовидових і міжвидових механізмів синхронізованого переходу між альтернативними стратегічними контурами (с. 125–143). Встановлено переважно статичний характер ресурсного портфеля підприємств галузі та обґрунтовано підходи до формування його динамічної моделі, здатної забезпечити необхідну гнучкість і стійкість у кризових умовах (с. 144–160).

У третьому розділі «Формування управлінських механізмів адаптації системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту до викликів турбулентного середовища» на основі аналізу організаційної структури управління підприємствами залізничного транспорту виявлено неефективність її багаторівневої ієрархічної моделі в умовах інноваційних трансформацій (с. 164–173). Це зумовило розроблення механізмів адаптації системи інноваційного менеджменту через управління організаційною еластичністю (с. 174–183). Розкрито зміст і принципи організаційної еластичності системи інноваційного менеджменту підприємств залізничної галузі та запропоновано її модель, що визначає цикл і механізми еластичного перетікання й містить чотири блоки управління інноваціями (с. 184–191). У контексті забезпечення інформаційної сприйнятливості розкрито зміст цього поняття та класифіковано форми його прояву (с. 192–200). Розроблено матрицю діагностики стану інформаційного середовища підприємств залізничного транспорту (с. 201–206) і обґрунтовано теоретико-методологічні положення забезпечення їхньої інформаційної

проникності, які включають авторську концептуалізацію цієї категорії та формалізацію процесно-трансформаційного циклу її реалізації (с. 207–213). Обґрунтовано, що базовою характеристикою сучасної системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту виступає інтелектуальна щільність (с. 214–226). Удосконалено модель забезпечення інтелектуальної щільності підприємств залізничного транспорту, яка ґрунтується на концепції безперервної еволюції компетентностей та передбачає циклічну адаптивну реконфігурацію компетентнісного профілю підприємства (с. 227–235).

Анотація дисертації та її загальні висновки повністю відповідають змісту наукових результатів, отриманих у ході дослідження, і відображають їхню теоретичну та практичну цінність

Кількість і якість літературних джерел, використаних у дисертації та зазначених у посиланнях, є достатньою. До списку літератури включено як фундаментальні наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, так і сучасні теоретичні розробки, що не лише узгоджуються з ними, а й доповнюють та вдосконалюють їх.

За своїм змістом дисертаційна робота Губаря С. О. повністю відповідає Стандарту вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня за спеціальністю 051 «Економіка» та напрямам досліджень відповідно до освітньо-наукової програми «Економіка підприємства».

Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертація Губаря С. О. виконана державною мовою. Текст дисертації написано у науковому стилі, чітко, грамотно і виразно.

Дисертаційна робота характеризується єдністю форми та змісту, відповідністю логіки та структури. Наукова новизна, висновки, пропозиції і рекомендації мають достатній рівень обґрунтованості, супроводжуються методичним і статистичним матеріалом. Зміст роботи викладено в чіткій логічній послідовності, структура дисертації відповідає завданням.

Оформлення дисертації відповідає вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12.01.2017 р. № 40 зі змінами від 31.05.2019 р.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Високо оцінюючи наукові результати дисертаційного дослідження, спрямованого на формування концептуальних і прикладних засад розвитку антикрихкої системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності, доцільно звернути увагу на окремі недоліки, дискусійні положення та питання, які можуть стати предметом подальших наукових досліджень і уточнень.

1. Для підвищення об'єктивності аналізу на рис. 1.13 (с. 49) доцільно доповнити детальну систематизацію деструктивних чинників врахуванням позитивних наслідків та нових можливостей, що виникають для залізничного

транспорту в умовах глобальної турбулентності. Такий підхід забезпечить комплексність дослідження, поєднуючи аналіз негативних наслідків кризових процесів із виявленням потенційних можливостей для інноваційного розвитку, структурної модернізації та формування нових логістичних ніш.

2. Розкриваючи ознаки крихкості системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту (рис. 1.25, с. 70), автор обґрунтовано виокремив її структурний, процесний, інноваційний, фінансовий, технологічний та когнітивний різновиди. Разом із тим наукову й практичну цінність отриманих результатів суттєво посилює глибше обґрунтування критеріїв, за якими встановлено ці види крихкості.

3. Позитивно оцінюючи пропозиції щодо визначення завдань антикрихкого інноваційного менеджменту, доцільно вказати на необхідність більш детального розкриття змісту завдання 4 «Створення імунного буфера» (с. 121). Глибша деталізація сутності цього поняття та механізмів його формування дозволила б краще зрозуміти специфіку забезпечення стійкості підприємств залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності.

4. Обґрунтовуючи у пункті 2.3 дисертації положення щодо покращення управління ресурсним портфелем підприємств залізничного транспорту, автору доцільно було б глибше висвітлити галузеві особливості реалізації зазначеного процесу та доповнити теоретичні узагальнення результатами аналітичного оцінювання відповідних тенденцій і закономірностей.

5. Визнаючи вагомим результатом дослідження теоретико-методологічні положення щодо забезпечення інформаційної сприйнятливості підприємств залізничного транспорту на засадах інформаційної проникності (с. 205–213), автору доцільно було б приділити більшу увагу мотиваційним аспектам реалізації запропонованих положень. Зокрема, враховуючи визначальну роль людського чинника у процесах сприйняття, генерування та поширення знань, практичну цінність дослідження посилює обґрунтування механізмів стимулювання персоналу до активного інформаційного обміну та участі у формуванні корпоративного знанневого середовища.

Висловлені зауваження та побажання не знижують загальну високу наукову цінність дисертації, а лише вказують на перспективні напрями подальшого розроблення обраної проблематики.

Академічна доброчесність

Аналіз дисертаційної роботи Губаря С. О. дав змогу дійти висновку про відсутність у ній проявів академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації. Порушень академічної доброчесності в дисертації немає, що у т. ч. підтверджено відповідним актом перевірки програмними засобами.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Губаря С. О. на тему «Трансформація системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту в умовах

глобальної турбулентності» є завершеною, самостійно виконаною науково-кваліфікаційною працею, присвяченою актуальній науково-прикладній проблематиці. У дослідженні розв'язано важливе наукове завдання щодо розвитку теоретико-методичних положень та обґрунтування практичного інструментарію трансформації системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту під впливом факторів глобальної турбулентності середовища.

Дисертація характеризується високим рівнем наукового опрацювання проблематики, логічністю викладу матеріалу, аргументованістю авторських висновків та обґрунтованістю отриманих наукових результатів. Практична значущість розроблених положень і рекомендацій підтверджена їх впровадженням у діяльність підприємств та організацій. Зміст дисертаційної роботи, її наукова новизна та практична спрямованість повністю відповідають спеціальності 051 «Економіка». У процесі виконання дослідження повною мірою дотримано вимоги академічної доброчесності.

За змістом, актуальністю, науковою новизною та практичною цінністю дисертація на тему «Трансформація системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності» відповідає вимогам пунктів 6, 7, 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р., а її автор, Губар Сергій Олександрович, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Рецензент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом
Українського державного університету
залізничного транспорту

Ірина ТОКМАКОВА



Особистий підпис Ірини ТОКМАКОВОЇ
засвідчую 01.07. 20 26 р.
Завідуючий канцелярією *Михайло*
УкрДУЗТ *Рівні Черномітько*